

PRACE NAUKOWE

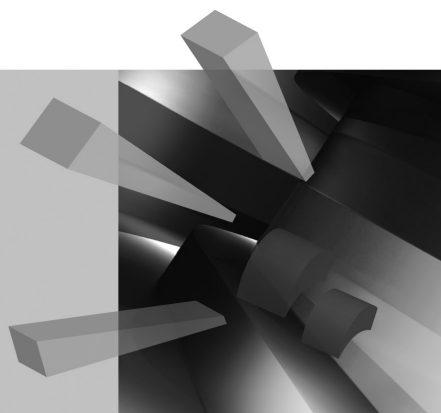
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

261

Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Tadeusz Juja,
Dorota Kuchta, Dagmara Lewicka, Monika Marcinkowska,
Elżbieta Mączyńska, Bronisław Micherda, Krystyna Poznańska,
Maria Sierpińska, Wanda Skoczylas, Henryk Sobolewski,
Agnieszka Sopińska, Waldemar Tarczyński, Grzegorz Urbanek,
Tomasz Wiśniewski, Mirosław Wypych, Dariusz Zarzecki

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-238-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Agnieszka Bezat-Jarzębowska: Koncepcja pomiaru efektywności technicznej bazująca na zintegrowanym zastosowaniu metody SFA i metody DEA.....	11
Agnieszka Bieńkowska: Przejawy i uwarunkowania efektywności controlingu w przedsiębiorstwie.....	25
Marta Chudykowska: System pomiaru dokonań organizacji – przedmiot i narzędzie poprawy efektywności.....	38
Karolina Daszyńska-Żygadło, Jakub Marszałek: Analiza sektorowych uwarunkowań pojemności zadłużeniowej przedsiębiorstw – empiryczna weryfikacja modelu LKL.....	49
Magdalena Forfa: Opinie właścicieli gospodarstw rolnych dotyczące przydatności sprawozdania z przepływu pieniędzy.....	63
Józefa Monika Gryko, Marta Kluzek: Metodologiczne problemy pomiaru efektywności instrumentów wsparcia przedsiębiorstw.....	77
Jacek Jaworski: Charakter i dynamika zmian wybranych wyznaczników kondycji polskich małych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego 2009–2010. Wyniki badań.....	89
Izabela Jonek-Kowalska: Racjonalizacja kosztów jako sposób poprawy efektywności działania w Spółce Restrukturyzacji Kopalń.....	103
Adam Kagan: Pomnażanie wartości właścicielskiej jako miara efektywności ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych.....	116
Tomasz Kijek: Pomiar efektywności kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metody DEA.....	132
Tomasz Kolakowski: Projekty turystycznego zagospodarowania obiektów dziedzictwa kulturowego na terenie województwa dolnośląskiego – efekty ekonomiczne i metody ich wyceny.....	141
Marzena Krawczyk: Gotowość inwestycyjna determinantą innowacyjności przedsiębiorstw – próba pomiaru.....	160
Iwa Kuchciak: Efektywność inwestowania w formie depozytów i inwestycji alternatywnych.....	173
Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska: Wybór formy opodatkowania a korzyści finansowe dla firm z sektora MSP.....	190
Grzegorz Łukasiewicz: Krytyczna analiza modeli pomiaru efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	202
Edyta Marcinkiewicz: Wpływ krótkiej sprzedaży na efektywność transakcyjną rynku kapitałowego w aspekcie płynności.....	218

Grzegorz Mikołajewicz: Luka wartości w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstwa	231
Anna Motylska-Kuźma: Rynkowe mierniki tworzenia wartości wybranych spółek notowanych na GPW – analiza krytyczna	245
Dariusz Nowak: Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji	263
Jarosław Nowicki: Dostosowanie metody skorygowanej wartości bieżącej do wyceny niegiełdowych przedsiębiorstw zarządzanych przez właścicieli	281
Mariusz Nyk: Efektywność wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw	294
Radosław Pastusiak: Efektywność systemów transakcyjnych zbudowanych w oparciu o analizę techniczną w świetle badań w latach 1960–2004	307
Artur Paździór: Zastosowanie modelu CAPM w warunkach kryzysu	321
Joanna Pioch: Wybrane aspekty wykorzystania macierzy A. Damodarana do analizy decyzji dywidendowych na przykładzie firm sektora chemicznego WGPW za rok 2010	331
Edward Radośniński: Przekształcanie bilansu według Ustawy o rachunkowości do postaci sprawozdania z sytuacji finansowej według taksonomii MSR (<i>IFRS Taxonomy</i>)	343
Józef Rudnicki: Impact of stock splits on trading liquidity – evidence from the New York Stock Exchange	360
Angelika Sabuhoro: Analiza porównawcza logitowych modeli prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw	371
Rafał Siedlecki: Teorie struktury kapitału a cykl życia przedsiębiorstwa	381
Wanda Skoczylas: Innowacje w raportowaniu wyników czynnikiem poprawy efektywności podejmowanych decyzji	390
Michał Soliwoda: Relacje majątkowo-kapitałowe, a rentowność i płynność finansowa spółdzielni mleczarskich	409
Artur Stefański: Zależność między wydatkami inwestycyjnymi a operacyjnymi przepływami pieniężnymi	424
Piotr Szymański: Jakie problemy napotykają eksperci przy wycenie przedsiębiorstw? Wyniki badań	435
Łucja Tomaszewicz, Joanna Trębska: Mnożnik <i>input-output</i> jako makroekonomiczny miernik efektywności inwestycji finansowych sektora przedsiębiorstw	449
Grzegorz Urbanek: Wpływ marki na wyniki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	466
Mirosław Wypych: Struktura aktywów a złote reguły finansowania (na przykładzie spółek giełdowych)	478

Summaries

Agnieszka Bezat-Jarzębowska: A concept of technical efficiency measurement based on the integrated use of the SFA and DEA methods	24
Agnieszka Bieńkowska: Results and determinants of controlling efficiency in an enterprise	37
Marta Chudykowska: The organisation's performance measurement system – a subject and a tool for the efficiency improvement.....	48
Karolina Daszyńska-Żygadło, Jakub Marszałek: Analysis of sector determinants of debt capacity – empirical verification of LKL model.....	62
Magdalena Forfa: Individual farmers' opinions on the usefulness of cash flow statement	76
Józefa Monika Gryko, Marta Kluzek: Methodological problems of measuring the effectiveness of support instruments for companies	88
Jacek Jaworski: Nature and dynamics of changes of selected determinants of small enterprises condition under the economic crisis 2009–2010. Research results.....	102
Izabela Jonek-Kowalska: Costs rationalization as a method of efficiency improvement in an Enterprise of Coal Mines Restructuring	115
Adam Kagan: Increase of shareholder's value as a measure of the economic efficiency of agricultural enterprises.....	130
Tomasz Kijek: Measurement of enterprise's innovation capital efficiency using DEA method	140
Tomasz Kołakowski: Tourism management projects of cultural heritage objects in Lower Silesia Voivodeship – economic effects and their valuation methods.....	159
Marzena Krawczyk: Investment readiness as a determinant of enterprises innovativeness – trial of measurement	172
Iwa Kuchciak: Efficiency of investment in the form of deposits and alternative investments	189
Małgorzata Kwiedorowicz-Andrzejewska: Choice of form of taxation and financial benefits for enterprises from SME sector	201
Grzegorz Łukasiewicz: Critical analysis of effectiveness measurement models in human resource management	217
Edyta Marcinkiewicz: Influence of short sale on the transactional efficiency of capital market in terms of liquidity	230
Grzegorz Mikołajewicz: Value gap in the context of financial reporting.....	244
Anna Motylska-Kuźma: Market measures of creating value of selected companies listed on the Stock Exchange. Critical analysis.....	262
Dariusz Nowak: Evaluation and measurement of interorganizational cooperation relation	280

Jarosław Nowicki: Adjusted present value method in valuation of non-stock enterprises managed by owners.....	293
Mariusz Nyk: Efficiency of wages in the enterprise sector	306
Radosław Pastusiak: Effectiveness of transaction systems built on the technical analysis in the light of research in 1960-2004.....	320
Artur Paździor: Application of CAPM model in conditions of crisis.....	330
Joanna Pioch: The selected issues in the dividend policy decisions' matrix by A. Damodaran on the example of the WSE chemical companies' in 2010	342
Edward Radosiński: A study based on the IASB Taxonomy on structural relations between a balance sheet and a statement of financial position....	359
Józef Rudnicki: Wpływ podziału akcji na płynność obrotu – przykład Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych	370
Angelika Sabuhoro: Comparative analysis of logit models for predicting corporate financial threat	380
Rafał Siedlecki: Capital structure theories vs. the company life cycle.....	389
Wanda Skoczylas: Innovations in results reporting as a factor of decision making efficiency improvement.....	408
Michał Soliwoda: Ratios concerning assets and capital vs. profitability and financial liquidity of dairy cooperatives	423
Artur Stefański: The relationship between investment expenditures and operating cash flows.....	434
Piotr Szymański: What kind of problems do experts face in business valuation? Survey results	448
Łucja Tomaszewicz, Joanna Trębska: Input-output multiplier as a macroeconomic measure of the efficiency of enterprises sector financial investments	465
Grzegorz Urbanek: The effect of brand on company's performance on the example of selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange	477
Mirosław Wypych: Structure of assets and the golden financing rules (on the example of the stock listed exchange companies)	488

Wstęp

„Naród, który najekonomiczniej rozporządzi swymi bogactwami i siłami oraz zastosuje je z najlepszym współczynnikiem wydajności, podniesie swój dobrobyt i wyprzedzi znacznie inne narody”. Jakkolwiek słowa te zostały wypowiedziane przez F. Neuhausena w 1913 roku, to są one niezmiennie aktualne. Efektywność była, jest i będzie podstawowym warunkiem wzrostu dobrobytu. I nie zmienia tego fakt, że jest ona różnie rozumiana. Samo słowo efektywność pochodzi od łacińskiego słowa *effectus*, oznaczającego wykonanie, skutek. W dzisiejszych natomiast czasach wielu autorów przypisuje mu dualne znaczenie definiowane jako sprawność i skuteczność. Taki dualny sposób pojmowania efektywności zdefiniował już w 1913 roku Harrington Emerson, współtwórca naukowego zarządzania i autor słynnych dwunastu zasad wydajności. Pisał on, że „efektywność jest właściwą rzeczą robioną we właściwy sposób”¹. Pogląd ten podzielał również P.F. Drucker, który uważał, że jakkolwiek „sprawność”, czyli robienie rzeczy we właściwy sposób, jest ważnym kryterium oceny kierownika, to jednak najistotniejsza jest skuteczność, czyli robienie właściwych rzeczy. Nieodzownym warunkiem robienia właściwych rzeczy jest planowanie ukierunkowane na realizację społecznie użytecznych celów. Natomiast warunkiem sprawności w realizacji tych celów jest pomiar efektów, bez którego nie można śledzić stopnia realizacji celów, a tym samym i zarządzać organizacją. Jakkolwiek ogólnie efektywność mierzy się relacją efektów do nakładów, to już pomiar – zarówno efektów, jak i nakładów – jest niejednokrotnie sprawą skomplikowaną, niejednoznaczną, a przez to i dyskusyjną. Powszechnie stosowana miara efektów, jaką jest zysk księgowy, wzbudza coraz więcej kontrowersji – ze względu na jego memoriałowy charakter oraz zależność od szeregu konwencji i przyjętych standardów. Natomiast pomiar nakładów wykorzystujący standardy księgowe również w coraz większym stopniu ulega napierającej krytyce. Przede wszystkim w standardach księgowych w niewielkim stopniu wykazuje się te aktywa, które we współczesnym świecie coraz częściej stanowią determinujący czynnik sukcesu gospodarczego. Mowa tutaj o aktywach intelektualnych, które z jednej strony trudno jest kwantyfikować, a z drugiej – są bardzo kruche. Ma to oczywiście wpływ na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej.

Te i inne problemy pomiaru efektywności były przedmiotem kolejnej, już piątej konferencji z cyklu „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, która odbyła się w dniach 23-25 stycznia 2012 roku w Piechowicach. Konferencja została zorgani-

¹ J. Supernat, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia, Wrocław 2005, s. 174.

wana jako wspólne przedsięwzięcie dwóch uczelni: Politechniki Wrocławskiej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej głównym wyróżnikiem było interdyscyplinarne spojrzenie na efektywność, jej istotę oraz zasady pomiaru, a niniejsza publikacja jest wynikiem prowadzonych dyskusji.

Tadeusz Dudycz, Grażyna Osbert-Pociecha, Bogumiła Brycz

Dariusz Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

OCENA I POMIAR RELACJI W MIĘDZYORGANIZACYJNEJ KOOPERACJI

Streszczenie: Współpraca pomiędzy firmami we współczesnym świecie staje się krytyczną częścią strategii przedsiębiorstwa. Powiązania kooperacyjne pozwalają rozszerzać geograficzne uczestnictwo w rynku, ograniczać koszty, redukować ryzyko, nabywać nowe umiejętności itp. Podkreśla się, że realizacja zadań i budowa przewagi konkurencyjnej uwarunkowane są poziomem i jakością powiązań kooperacyjnych. Większość organizacji ma jednak tendencję do realizacji swoich własnych interesów, nawet kosztem partnera. Istotnym problemem rozważanych kwestii jest próba obserwacji i wyznaczenia wskaźników szacujących i oceniających poziom, zakres i wymiar współpracy. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki oceny i pomiaru relacji kooperacyjnych.

Słowa kluczowe: przedsięwzięcia kooperacyjne, miara kooperacji, korzyści i koszty kooperacji.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa kooperację, rozumianą jako wspólne wykonywanie zadań, traktują często jako jedną ze strategii, pozwalającą budować trwałą przewagę konkurencyjną. Niezależnie od swojej struktury, oferowanego produktu czy świadczonej usługi aktywnie poszukują, nawiązują i rozwijają relacje kooperacyjne z innymi podmiotami gospodarczymi, z którymi mogą realizować swoje złożone i skomplikowane cele. Relacje te budują układ wzajemnych zależności i powiązań, w ramach których rozwija się zarówno kooperacja z dostawcami surowców, części, elementów, zespołów, podzespołów, materiałów czy specyficznych usług produkcyjnych, jak i odbiorcami wytworzonych produktów. Podkreśla się, że procesy te są skutkiem rosnącej konkurencji, umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, postępu technologicznego oraz zmienności zachowań odbiorców. Ich podstawą staje się świadomość przedsiębiorców o ograniczonych możliwościach własnych oraz przeświadczenie, że działając wspólnie, określone zamierzenia i zadania można wykonać szybciej, skuteczniej i przy niższych kosztach. Wychodząc z powyższego założenia, przedsiębiorstwa dokonują dezintegracji własnych procesów produkcyjnych, co umożliwi wydzielenie określonych zadań i przekazanie ich realizacji pod-

miotom zewnętrznym, które specjalizują się w danej dziedzinie [Stonehouse i in. 2001, s. 276]. Proces dezintegracji działalności polega na identyfikacji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, rozumianych jako atrybuty, kompetentność, profesjonalizm i sposoby działania, które zapewniają najwyższy stopień realizacji wyznaczonych zadań o krytycznym charakterze w tworzeniu wartości. Prawidłowy przebieg procesu umożliwia koncentrację na wąskich obszarach, w których przedsiębiorstwo się specjalizuje i w których może zaangażować cały posiadany potencjał zarówno produkcyjny, osobowy, jak i finansowy. Podstawą podejmowanych procesów dezintegracyjnych jest dążenie do osiągnięcia w wąskim zakresie długofalowej i zdecydowanej przewagi nad innymi uczestnikami tego samego segmentu rynku – głównie w zakresie odmienności, funkcjonalności, użyteczności wytwarzanych wyrobów czy świadczonych usług [Kaczmarek 2000, s. 17].

Efektem procesu dezintegracji jest sieć powiązanych przedsiębiorstw, które wzajemnie się uzupełniają i które muszą odpowiednio harmonizować i koordynować swoją pracę. Każdy podmiot realizujący swoje cele w danym łańcuchu wartości jest zależny od działań i zachowania innych podmiotów uczestniczących w tym łańcuchu. Działania te mogą mieć skutek pozytywny, wzmacniający wzajemne relacje, jak również negatywny, osłabiający lub wręcz uniemożliwiający uzyskanie zamierzonych rezultatów. Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom, należy układem kooperacyjnym odpowiednio zarządzać, kształtować jego cele i wpływać na relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Podkreśla się, że efektywność takiego układu związana jest z zarządzaniem współzależnością poprzez właściwą koordynację wspólnych prac, mających na celu uzyskanie efektu synergii [Larson i in. 2007, s. 1-24; Kalvani, Narayandas 1995, s. 1-16]. W tym kontekście należałoby zwrócić szczególną uwagę na poziom i charakter współpracy oraz czynniki, które pozwolą ocenić omawiany proces, tym bardziej że kooperacji nie wolno traktować jako statycznego układu sił, lecz jako ewolucyjny i dynamiczny rozwój więzi i powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi.

2. Pojęcie i charakter międzyorganizacyjnej kooperacji

W literaturze pojęcie kooperacji opisywane jest za pomocą wielu deskrypcji, takich jak: współdziałanie, współpraca, synergia, partnerstwo, podział korzyści i obowiązków, zobowiązanie i zaangażowanie, zaufanie itp. Jest ona przedmiotem licznych rozważań teoretycznych i koncepcji o charakterze interdyscyplinarnym i różnokierunkowym. Różnorodność terminologiczna oraz zainteresowanie różnych dyscyplin naukowych przyczyniają się do braku konsensu co do formalnej konstrukcji pojęcia [Hammervoll 2009, s. 302]. Główny problem wiąże się ze zróżnicowaniem jakościowym form współpracy, czasem i miejscem trwania, a także warunkami w ramach, których organizacje kooperują. Poniżej zaprezentowano przegląd zarówno typowych, jak i mniej popularnych koncepcji opisujących międzyorganizacyjną kooperację.

Najprościej kooperację definiuje się jako proces współpracy lub współdziałania dwóch lub większej liczby podmiotów w celu osiągnięcia czegoś, do czego dążą obydwie strony [Alderson 1965, s. 239-241; Hillebrand, Biemans 2003, s. 736; Morgan, Hunt 1994, s. 26; Huxman 1996, s. 6]. Stanowi zbiór specyficznych zachowań ukierunkowanych na uzyskiwanie indywidualnych i/lub wspólnych celów w kontekście stowarzyszania się z innymi aktorami rynku. Podkreśla się, że jest wyróżniającą, kluczową kompetencją wpływającą na sukces prowadzonej działalności. Jest też produktem pozytywnej wymiany pomiędzy nabywcą i sprzedawcą [Metcalfe i in. 1992, s. 27], w której akcentuje się solidarną odpowiedzialność za rezultaty, mogące mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny [Stank i in. 2001, s. 29].

Traktuje się ją jako zbieżną lub komplementarną działalność koordynującą, wykonywaną przez organizacje w relacjach biznesowych w celu osiągnięcia indywidualnych lub zgodnych celów z jednoczesnym oczekiwaniem na odwzajemnienie się w określonym czasie [Anderson, Narus 1990, s. 40; Anderson i in. 1994, s. 10; Wiertz i in. 2004, s. 428]. Autorzy definicji podkreślają zasadę wzajemności, czyli oczekiwanie jednej strony na rewanż ze strony drugiej w zamian za wykonane działania, będące źródłem korzyści, których organizacja nie uzyskalaby, działając samodzielnie¹.

Kooperacja stanowi zatem rodzaj przymierza (*alignment*), które może dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, począwszy od zaopatrzenia, poprzez gospodarkę magazynową i produkcję, a kończąc na marketingu i zbyciu [Coughlin 1985, s. 110]. Podstawą tworzenia przymierza jest świadomość ograniczonych możliwości własnych oraz przekonanie, że działając wspólnie, określone przedsięwzięcia i zamierzenia można wykonać szybciej, sprawniej i po niższym koszcie. Celem tak rozumianej kooperacji jest uzyskanie „dochodu z relacji” (*relational rent*), który definiuje się jako nadzwyczajne korzyści generowane w procesie wymiany poprzez wspólne idiosynkratyczne uczestnictwo w specyficznych przymierzach. Podkreśla się, że korzyści takie nie mogłyby być osiągnięte przez żadną firmę działającą samodzielnie [Dyer, Singh 1998, s. 662]².

Larson i Kulchitsky [1999, s. 88] traktują kooperację jako koncept zintegrowanego zarządzania logistycznego, który oceniają przez pryzmat siedmiu elementów: wspólne określanie celów, funkcjonalną koordynację, szczegółową komunikację, wzajemny szacunek, wzajemne zaufanie, wspólną pracę i jedność celów.

Podobnie szeroko kooperację rozumie Podobiński [2004, s. 14-15]. Uważa on, że jest to każdy rodzaj współpracy pomiędzy organizacjami, którego zamierzeniem

¹ Zasada wzajemności jest w literaturze definiowana jako pragnienie i chęć bycia uprzejmym i uczynnym dla tych, których zachowanie i działanie oparte jest na uprzejmości, życzliwości i uczynności, oraz szkodzenie tym, którzy poprzez swoje działania sygnalizują wrogość i niechęć [Keser, van Winden 2000, s. 36].

² „Dochód z relacji” może przybierać charakter: uzyskania dostępu do nabywców, do komplementarnych zasobów i możliwości (zdolności produkcyjnych) partnerów, możliwości uczenia się, a także akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy, oraz uzyskania korzyści ze skali i zakresu działania.

jest uzupełnienie i zwiększenie posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku w stosunku do konkurentów.

Kooperację uważa się również za rodzaj inwestycji w „specyficzny rodzaj majątku”, jakim są relacje. W ustalonym okresie zależą one od zaangażowania partnera w zawarte porozumienie, zdolności do dzielenia się informacją, budowy zaufania i poszukiwania dróg poprawy działalności w utworzonej sieci [Dyer 1997, s. 535].

Według Das i Teng [1998, s. 491-512] kooperacja oznacza, że partnerzy tworzący układ kooperacyjny są raczej skłonni realizować wzajemnie kompatybilne przedsięwzięcia niż działać oportunistycznie. Pojęcie sugeruje również, że partnerzy działają zgodnie z prawdą i są zaangażowani w budowę porozumienia. Wymaga to zachowania altruistycznego, wzajemnego zaufania oraz działania prospołecznego³.

Inne podejście do zjawiska kooperacji reprezentują Duarte i Davies [2004, s. 82], którzy traktują ją jako wspólne dążenie, wspólną walkę ukierunkowaną na osiągnięcie zarówno własnych, jak i obopólnych celów. Podkreśla się, że rozwój kooperacji jest powiązany z nierepresyjnym (*non-coercive*) wykorzystaniem siły przetargowej partnera o dominującej pozycji, a zaufanie staje się warunkiem wstępnym poprawy współpracy [Morgan, Hunt 1994, s. 33].

Stank i inni [1999, s. 21] uważają, że kooperacja wiąże się z partnerstwem rozumianym jako zaangażowanie dostawców i nabywców w relacje łańcucha dostaw. Koncepcja współdziałania, a w szczególności partnerstwa pomiędzy konkurentami, zestawia ze sobą współpracę w celu osiągnięcia wzajemnych celów i współzawodnictwo związane z realizacją własnych interesów⁴, wskazuje się zatem, że kooperacja i konflikt mogą współistnieć. Nie można, ich zatem rozpatrywać jako przeciwstawne końce działalności⁵.

W literaturze dotyczącej zarządzania wielu autorów odnosi pojęcie kooperacji do współpracy jednostek gospodarczych w przemyśle, która w efekcie prowadzi do realizacji złożonych celów o charakterze produkcyjnym, zaopatrzeniowym, logistycznym, badawczym, rozwojowym itp. [Sosnowska 1987, s. 17]. Kooperacja przemysłowa, zdaniem W. Janasza [1997, s. 81] to ogół związków współpracy produkcyjnej między przedsiębiorstwami, które mogą być realizowane zarówno w formie bezpośredniej, jak i pośredniej.

³ Istnieje pogląd, że alternatywnym wyjaśnieniem przyczyn kooperacji jest altruizm. Organizacje motywowane są poprzez „czerpanie przyjemności z przyjemności innych”. Podkreśla się, że użyteczność altruistycznego gracza rośnie nie tylko z powodu własnych rezultatów, ale również z powodu rezultatów osiąganych przez innych graczy. Zachowanie takie sugeruje bezwarunkową kooperację [Sullivan i in. 2008, s. 89].

⁴ Problem ten jest dość szeroko dyskutowany w literaturze [Kogut, Singh 1988, s. 411; Park, Russo 1996, s. 875].

⁵ W literaturze istnieje również pogląd, że kooperacja i konflikt stanowią przeciwstawne bieguny pewnej ciągłości [Gattorna 1978, s. 471-512].

Reasumując, można podkreślić, że kooperacja jest cechą relacji, która tworzy się pomiędzy głównymi aktorami rynku. Składa się ze wzajemnych zrozumień, zbieżnych celów i wartości oraz dążenia do wspólnej pracy w celu osiągnięcia tożsamyh rezultatów. Jest dobrowolnym wspólnym działaniem lub projektem, kiedy dwie lub większa liczba suwerennych organizacji działa w porozumieniu, dążąc do osiągnięcia wzajemnych korzyści [Combs, Ketchen 1999, s. 867]. Przedsiębiorstwa wchodzące w związki kooperacyjne pozostają bowiem niezależne zarówno pod względem ekonomicznym, prawnym, jak i organizacyjnym, co oznacza, że nie mają wspólnego kierownictwa, nie tracą osobowości prawnej ani swojej samodzielności.

3. Teoretyczne podstawy oceny i pomiaru kooperacji przemysłowej

Każde przedsiębiorstwo, realizując wyznaczone zadania, zależne jest od działań i zachowania innych podmiotów, które w sposób pośredni lub bezpośredni oddziałują na tworzoną wartość. Oddziaływanie to może przybierać charakter pozytywny, wzmacniający wzajemne relacje, a także negatywny, osłabiający lub wręcz uniemożliwiający uzyskanie zamierzonych rezultatów. Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom, należy układem kooperacyjnym odpowiednio zarządzać, kształtować jego cele i wpływać na relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Podkreśla się, że efektywność takiego układu związana jest z zarządzaniem współzależnością poprzez właściwą koordynację wspólnych prac, których celem jest uzyskanie efektu synergii [Larson i in. 2007, s. 1-24; Kalvani, Narayandas 1995, s. 1-16]. Istotnym problemem rozważanych kwestii jest próba obserwacji i wyznaczenia wskaźników szacujących i oceniających poziom, zakres i wymiar współpracy. Wskazuje się jednak, że próby wyznaczenia mierników kooperacji wiążą się z dwoma ograniczeniami:

- pierwsze podkreśla, że analizie podlega pojedyncza, wyodrębniona i niezależna jednostka, a nie relacja pomiędzy firmami,
- drugie dotyczy traktowania kooperacji jako jednowymiarowej koncepcji.

Aspekty te podkreślają i koncentrują się raczej na indywidualnych doznaniach i oczekiwaniach jednostki niż na relacji traktowanej jako związek czy współzależny układ. Prezentowane poniżej różne ujęcia angażują wiele zmiennych, dotyczących różnych poziomów, różnego zaangażowania czy aktywności relacyjnej.

Próby pomiaru kooperacji zostały podjęte przez Metcalf, Freara i Krishnana [1992, s. 32-59], którzy kooperację traktują jako produkt wymiany zachodzący pomiędzy producentem a jego dostawcą. Odnosi się ona do rozmiaru, czy raczej obszaru, w którym praca pomiędzy partnerami jest koordynowana. Koordynacji podlega świadome poszukiwanie wspólnych celów, wyrażające się poprzez skłonności do zaangażowania się w utrzymanie wzajemnie korzystnej relacji.

Tabela 1. Miara i ocena efektywności kooperacji

Autor/autorzy koncepcji	Mierniki oceny	Przyjęta ocena
Metcalf, Frear, Krishnan [1992]	<ul style="list-style-type: none"> – czy pracownicy poszczególnych działów ściśle współpracują z firmą partnera – czy pracownicy działu zaopatrzenia i/lub sprzedaży często kontaktują się z firmą partnera – czy pracownicy działu zaopatrzenia i/lub sprzedaży szybko odpowiadają na wymagania i wezwania partnera – czy nabywcy i dostawcy są zainteresowani, jak są wykorzystywane dostarczone produkty 	skala Likerta, począwszy od totalnej zgody, a skończywszy na totalnej niezgodzie
Morgan, Hunt [1994]	<ul style="list-style-type: none"> – poziom lokalnego lub regionalnego zaangażowania w kampanię kooperacyjną – poziom zapasów (dostaw) realizowany od dostawcy 	siedmiopunktowa skala zawierająca się w przedziale od całkowitego braku chęci aż do pełnego zaangażowania w kooperację
Gardner, Cooper Noordewier [1994]	<ul style="list-style-type: none"> – rozszerzalność (oceniata poprzez wysokie oczekiwania z długoterminowej relacji i wysokiej lojalności do partnerów) – wymiana informacji na poziomie operacyjnym (oceniata poprzez liczbę bezpośrednich połączeń komputerowych z kontrahentem) – kontrola operacyjna (oceniata na podstawie wymagań partnerów odnośnie do przesyłek produktów) – dzielenie się korzyściami i obowiązkami (wyrażające się poprzez zdolność i chęć partnera do pomocy w trudnych sytuacjach, podział ryzyka, wysoką zdolność do pokonywania trudności i poprzez negocjacje) – planowanie (wyrażające się poprzez wiele wspólnych instytucji i komórek o układzie zadaniowym) 	indywidualna ocena każdego parametru
Larson [1994]	<ul style="list-style-type: none"> – wspólnota i jedność celów – wzajemny szacunek i poważanie – koordynacja wysiłku – wzajemne zaufanie – poziom komunikacji – praca zespołowa 	sześciopunktowa skala, od poziomu bardzo niskiego do bardzo wysokiego
Mehta, Larsen, Rosenbloom [1996]	<ul style="list-style-type: none"> – nie uważamy, żebyśmy mogli liczyć na jakąkolwiek pomoc ze strony głównego dostawcy – uważamy, że jeżeli będziemy uczestniczyć w poprawie działalności dostawcy, będzie on dbał o nasze interesy – uważamy, że przyszłe relacje z naszym głównym dostawcą są obiecujące i korzystne dla obu stron – wierzymy, że nasz główny dostawca dostrzega nasz wysiłek, który wkładamy w rozwój i sprzedaż jego produktów i udzieli nam wsparcia – uważamy, że nasz główny dostawca działa „wokół nas”, a nie „z nami” w zakresie realizacji wyznaczonych celów – uważamy, że prawdopodobnie odnieśliśmybyśmy większy sukces, współpracując z innymi producentami niż z dotychczasowym 	skala Likerta, od pełnego braku zgody do pełnej zgody ze stwierdzeniem
Larson, Kulchitsky [1999]	<ul style="list-style-type: none"> – wspólne ustalanie celów – koordynacja działań funkcjonalnych – poziom i szczegółowość komunikacji – wzajemny szacunek i poważanie – wzajemne zaufanie – praca zespołowa – jedność celów 	sześciopunktowa skala, od braku zgody do zdecydowanej i intensywnej zgody

Stank, Crum, Arango [1999]	<ul style="list-style-type: none"> – kiedy zostajemy wybrani przez nabywcę, oczekujemy budowy długofalowej relacji z nim – nasza firma i nasi odbiorcy są zaangażowani w doskonalenie i poprawę działań, które mogą oddziaływać w korzystny sposób na relację traktowaną jako całość, a nie tylko na poszczególne, indywidualne strony – nasza firma i nasi odbiorcy świadczą sobie nawzajem przysługi – problemy i trudności powstające w miarę rozwoju relacji są traktowane przez strony jako raczej wspólne niż indywidualne i jednostronne komplikacje – ogólnie jesteśmy zadowoleni z poziomu kooperacji pomiędzy naszą firmą a naszymi klientami – w relacji z naszymi nabywcami oczekuje się, że wszyscy są w stanie podjąć działania dostosowawcze i regulacyjne w dynamicznym procesie kooperacji w celu radzenia sobie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu – w przypadku, kiedy pojawiają się nieprzewidywalne sytuacje, nasza firma i nasi klienci raczej dążą do opracowania nowego porozumienia niż do realizacji poprzednich warunków 	siedmiostopniowa skala Likerta od silnej zgody do silnego braku zgody ze stwierdzeniem
Stank, Keller Daugherty [2001]	<ul style="list-style-type: none"> – nasza firma efektywnie i faktycznie dzieli się informacją z wybranymi dostawcami i odbiorcami – nasza firma rozwija środki działania, które rozciągają się wzdłuż wszystkich relacji utworzonego łańcucha wartości – doświadczenia naszej firmy poprawiają działalność poprzez integrację operacji partnerów w łańcuchu wartości – nasza firma zawarła porozumienie w łańcuchu dostaw z dostawcami i odbiorcami, tak że działa zgodnie z zasadami podziału korzyści i ryzyka – nasza firma wzmacnia elastyczność operacyjną poprzez współdziałanie w łańcuchu dostaw – nasza firma testuje i wdraża najlepsze praktyki i procesy, a następnie dzieli się rezultatami z dostawcami 	pięciopunktowa skala zawierająca się w przedziale od silnego braku zgody do silnej zgody
Deepen, Goldsby, Knemeyer, Wallenburg [2008]	<ul style="list-style-type: none"> – nasze podejście do działania w biznesie lub realizacji projektów jest podobne jak naszych dostawców usług logistycznych – w relacjach z naszymi dostawcami usług logistycznych zawsze kierujemy się i podejmujemy działania w tym samym kierunku – kiedy pojawiają się problemy we wspólnych projektach, podejmujemy decyzje razem z naszymi dostawcami usług logistycznych w celu uzyskania najbardziej adekwatnego rozwiązania – w naszych relacjach biznesowych wszyscy partnerzy w pełni szanują i poważają siebie nawzajem 	siedmiopunktowa skala Likerta: od silnego braku zgody do silnej zgody ze stwierdzeniem

Proponowane skale mają liczne ograniczenia, w dużej mierze opierają się na subiektywnych odczuciach, które mogą być zakłócone przez incydentalne wydarzenie mające miejsce przed badaniem. Istotnym problemem jest również asymetryczne rozłożenie sił, większy producent zawsze będzie dyktował swoje warunki i wymuszał ich realizację na podmiotach o mniejszej sile oddziaływania.

Źródło: opracowanie własne.

Morgan oraz Hunt [1994, s. 35], podkreślając proaktywny aspekt kooperacji, uznają, że oceny współpracy można dokonać poprzez odpowiedź na pytanie: w jaki sposób firma mogłaby scharakteryzować kooperację pomiędzy kontrahentami według ściśle przyjętych kryteriów dotyczących poziomu zapasów lub/i dostaw realizowanych od dostawcy oraz zaangażowania w kampanię kooperacyjną.

Interesujące rozwiązanie zostało zaproponowane również przez Gardnera, Cooper oraz Noordewiera [1994, s. 121-143], którzy kooperację traktują jako wolę zaangażowania partnerów w relację, akceptację krótkoterminowych trudności i problemów z jednoczesnym oczekiwaniem, że strona przeciwna będzie postępować w ten sam sposób. Uważają, że kooperacja może zostać oceniona na podstawie pięciu parametrów, w skład których wchodzi dwanaście warunków współpracy.

Problemem pomiaru kooperacji zajmował się również Larson [1994, s. 4-10], który zaproponował ocenę tego zjawiska poprzez pryzmat odczuć nabywcy w stosunku do dostawcy. Podkreśla, że dzięki kooperacji współpracujące przedsiębiorstwa mogą poprawić jakość, produktywność oraz dokonać redukcji całkowitych kosztów działalności. Wpływa to na sumę całkowitych odczuć producenta odnośnie do relacji z dostawcą.

W późniejszych latach zaproponował kolejną skalę, opartą na zagadnieniu dotyczącym siły odczuć producenta odnośnie do jego dostawców w zakresie szeregu formuł [Larson, Kulchitsky 1999, s. 94].

Oceny kooperacji można dokonać również poprzez wykorzystanie modelu zaproponowanego przez Mehtę, Larsen i Rosenbloom [1996, s. 32-59], którzy traktują kooperację między producentem określonych dóbr a jego odbiorcami jako gotowość kooperantów zarówno biernych, jak i czynnych do koordynacji własnej działalności i wysiłków mających na celu pomoc wszystkim jednostkom powstałego układu w realizacji ich nadrzędnych zamierzeń. W tym kontekście proponują oszacowanie poziomu kooperacji poprzez pryzmat sześciu obszarów pozostających pod wpływem i mających wpływ na współpracę.

Niektórzy autorzy kooperację traktują jak partnerstwo, które rozumieją jako długoterminowe zaangażowanie w relacje z dostawcami i odbiorcami we wspólnym łańcuchu wartości. Partnerstwo można mierzyć za pomocą skali klasyfikującej porozumienie według oświadczenia odnoszącego się do międzyorganizacyjnych relacji z kluczowymi nabywcami [Stank i in. 1999, s. 21-41]. Kolejne mierniki zaproponowane przez Stanka, Kellera i Daugherty [2001] odnoszą się do współpracy i współdziałania zewnętrznego, które pojmują jako proces podejmowania decyzji pomiędzy partnerami w wymianie w łańcuchu wartości. Podmioty uczestniczące w relacji są połączone wspólnymi decyzjami i odpowiedzialnością za uzyskane rezultaty.

Reasumując rozważania dotyczące miary i oceny kooperacji, warto zwrócić uwagę na ujęcie zaproponowane przez Deepena i innych [2008, s. 78], którzy podkreślają proaktywny aspekt kooperacji w przeciwieństwie do wymuszonych działań, mających miejsce, gdy są one współzależne. Oceny kooperacji próbują dokonać poprzez dopasowanie dwóch skal. Pierwsza związana jest z ważnością i wysokim

poziomem zawartego porozumienia oraz kompatybilnością celów, druga dotyczy szeroko rozumianego zachowania opartego na szacunku i wzajemnym poważaniu oraz wspólnocie celów.

Można więc podkreślić, że w literaturze nie ma zgodności i spójności co do sposobu mierzenia i analizy kooperacji. Najczęściej ocena ma charakter subiektywny i nie zawsze znajduje swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości.

4. Charakterystyka sposobów pomiaru efektywności relacji kooperacyjnych

Prezentowane w poprzednim podrozdziale zróżnicowane ujęcia pomiaru efektywności kooperacji między przedsiębiorstwami kładą nacisk na wybrane aspekty relacji, takie jak: koordynacja i synchronizacja działalności, zaufanie, odczucia, przekonania, zaangażowanie, aktywność, poziom inwestycji itp. Każdy z nich dotyczy określonych kwestii o różnej sile oddziaływania na bezpośrednie relacje. Istotnym problemem jest również subiektywny charakter pomiaru, który może zostać zakłócony przez incydentalne wydarzenie negatywne, pogarszające ocenę, lub pozytywne, polepszające ocenę.

Powyższe mankamenty wskazują, że natura relacji kooperacyjnych ma charakter skomplikowany, który wymaga zastosowania złożonych i wielopłaszczyznowych mierników. Próbę ich wyznaczenia podjęto na podstawie prowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych dotyczących jakości i poziomu współpracy. Uznano, że miara współpracy może mieć zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. Wskaźniki ilościowe dotyczą takich kwestii, jak długość okresu współpracy, liczba obszarów, w ramach których przedsiębiorstwa współdziałają, liczba spotkań o charakterze strategicznym czy operacyjnym, wartość dostaw z kooperacji w ogólnej wartości wszystkich dostaw czy wartość wzajemnych obrotów. Szczególnie istotne są dwa pierwsze mierniki, dotyczące obszarów i czasu trwania współpracy. Można założyć, że długookresowa realizacja wspólnych lub zbieżnych celów, a także wzrost ilości płaszczyzn, w ramach których przedsiębiorstwa współpracują, muszą świadczyć o pozytywnych relacjach, żaden bowiem podmiot nie będzie kontynuował lub rozszerzał współpracy z kontrahentem nieuczciwym, postępującym nieetycznie i wykorzystującym swoją przewagę. Ilościowym miernikiem pomiaru relacji może również być wartość wzajemnych obrotów w ujęciu dynamiczny, zarówno w zakresie ich wzrostu, jak i spadku. Zwiększenie wzajemnych obrotów świadczyć będzie o pozytywnych relacjach, spadek będzie miał charakter odwrotny.

Do najbardziej typowych mierników relacji kooperacyjnych należy zaufanie, przez które należy rozumieć „[...] przekonanie i wiarę firmy, że inne przedsiębiorstwa, podmioty czy organizacje będą wykonywać swoją działalność w taki sposób, że rezultaty będą miały pozytywny wpływ na jej funkcjonowanie, jak również że nie będą podejmowały nieoczekiwanych działań, których rezultatem mógłby być ne-

gatywny wpływ na firmę” [Anderson, Narus 1990, s. 42]. O zaufaniu do partnera decyduje wiele zmiennych, takich jak: niepewność otoczenia, struktura decyzyjna w kanale, szablony decyzyjne, wzorce zależności, działania, odczucia i wyniki [Geyskens i in. 1998]. Każdy z nich opisany jest przez kilka zmiennych, które mogą charakteryzować relacje kooperacyjne. Z zaufaniem ściśle powiązane jest zaangażowanie, którego pomiaru można dokonać poprzez aktywność i czynny udział w realizacji zadań i planów partnera. W ramach kryterium zaangażowania można wskazać na kilka mierników, takich jak: liczba spotkań o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym, liczba kwestii i spraw podlegających wspólnej analizie, szybkość i skuteczność rozwiązywania problemów, a także takich, które koordynują codzienną pracę (szybkość dostaw, uwzględnianie dodatkowych życzeń partnera, akceptacja zmian i modyfikacji porozumienia itp.).

O poziomie i jakości współpracy w dużym zakresie decyduje również przestrzeganie warunków zawartego kontraktu, zwłaszcza w zakresie problemów jakościowych, finansowych i terminowości. W ich ramach istotną kwestią jest zidentyfikowanie tych wymagań, które napotykają największe trudności w realizacji. Prawidłowe ich określenie umożliwi rozwiązanie problemu w drodze negocjacji i kompromisu, a nie walki i konfliktu.

Istotnym miernikiem relacji kooperacyjnych może być również liczba konfliktów o znaczeniu strategicznym. W tym kontekście należy ściśle zdefiniować pojęcie konfliktu i odróżnić je od typowych nieporozumień, które powstają na szczeblu organizacyjnym związanym z codzienną działalnością. Takie spory powinny być rozstrzygane doraźnie i nie powinny mieć wpływu na całokształt współpracy. Konflikt natomiast dotyczy sytuacji strategicznych, o istotnym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zawsze powinien być rozstrzygany w drodze kompromisu i negocjacji. Liczba konfliktów o wymiarze strategicznym, a zwłaszcza ich wzrost, świadczy o jakości relacji kooperacyjnej i może przyczynić się do jej rozpadu.

Prócz wymienionych aspektów warto zwrócić uwagę na wybrane kwestie poruszane w praktyce gospodarczej, które nie mają charakteru powszechnego, wskazują jednak na indywidualne odczucia dotyczące jakości relacji kooperacyjnych. Miarą relacji kooperacyjnych może być:

- poziom inwestycji związanych z kooperacją z konkretnym partnerem,
- osobiste, bezpośrednie i otwarte relacje pomiędzy pracownikami kooperujących przedsiębiorstw,
- uprzejmości i grzeczności świadczone sobie wzajemnie na przykład z okazji różnego rodzaju uroczystości czy świąt,
- elastyczność i gotowość do zmiany warunków umowy,
- szybkość i sprawność załatwiania reklamacji (i kwestii spornych związanych z codzienną współpracą),
- dodatkowe korzyści (typu zaproszenia na różnego rodzaju wydarzenia i okazje, wręczanie gadżetów i upominków itp.).

Powyższe rozważania pozwoliły wybrać szereg kryteriów, które zostały poddane ocenie w 5-stopniowej skali Likerta. Uznano, że do najważniejszych mierników relacji kooperacyjnych zaliczyć można:

- ocenę poziomu zaufania do kontrahenta,
- uczciwość i etyczność postępowania partnera,
- wspólne ustalanie celów i priorytetów działań,
- poziom komunikacji i wymiany informacji,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- wykorzystywanie dominującej pozycji w relacji przez partnera,
- przestrzeganie przyjętych norm i procedur postępowania,
- koordynacja i synchronizacja wzajemnych działań,
- przestrzeganie warunków finansowanych,
- perspektywy rozwoju kooperacji.

Prezentowane mierniki nie wyczerpują wszystkich kwestii związanych z jakością i poziomem współpracy, ale wskazują, że próby pomiaru relacji kooperacyjnych stanowią istotne wyzwanie zarówno dla przedsiębiorców, jak i teoretyków nauki.

5. Ocena efektywności międzyorganizacyjnej kooperacji w badaniach empirycznych

Badania empiryczne dotyczące relacji i powiązań kooperacyjnych prowadzone były w ramach badań własnych w latach 2008-2010 wśród 226 przedsiębiorstw zlokalizowanych w dziewięciu województwach. Miały charakter pogłębionych prac ankietowych. Przeprowadzono je przy wykorzystaniu kilku metod, w tym kwestionariusza ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej. Badania przeprowadzono, wykorzystując wywiad skategoryzowany, którego celem było uchwycenie szerokiego spektrum zachowań kooperacyjnych przedsiębiorstw.

Obserwacje dotyczące oceny i pomiaru efektywności kooperacji oparto na metodzie doboru nielosowego celowego jednostek typowych. Za podstawowe kryterium kwalifikacji przyjęto prowadzenie działalności związanej z produkcją⁶ lub świadczeniem szeroko rozumianych usług produkcyjnych na polskim rynku dóbr przemysłowych. Głównym kryterium była przynależność do jednej z grup sekcji przetwórstwa przemysłowego⁷. Przy doprecyzowaniu próby wykluczono przedsiębiorstwa mikro, wychodząc z założenia, że skala i niewielki zakres ich działalności znacznie zaciemniają obraz kooperacji, oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi dla innych jednostek, jednak niemające charakteru *stricte* produkcyjnego.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu charakteryzowały się zróżnicowanym zatrudnieniem oraz reprezentowały różne branże i domeny działalności. Duże

⁶ Należy zaznaczyć, że kryterium przedsiębiorstwa produkcyjnego budzi w literaturze spore wątpliwości. W dobie szybkiej globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstwa oferują swoim klientom wraz z produktem materialnym cały zestaw dodatkowych korzyści i usług [Morawski 2009, s. 50].

⁷ Grupy od 15 do 37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.

zróznicowanie uniemożliwiło stworzenie jednolitego i spójnego portretu. Dodatkowo ze względu na ograniczoną próbę badawczą uzyskane wyniki nie mogą stanowić podstawy do ich uogólniania na polskie przedsiębiorstwa ani tym bardziej weryfikować ich praktycznego zastosowania. Stanowią jednak pewną ilustrację teoretycznych rozważań oraz ukazują trudności w rozwoju układów kooperacyjnych, w tym zwłaszcza oceny i pomiaru relacji, oraz wyznaczają kierunki przyszłych badań.

Biorąc pod uwagę kryterium zatrudnienia, zidentyfikowano 94 podmioty małe o średnim zatrudnieniu w przedziale 10-49 osób, które stanowią 41,6% próby, 96 podmiotów średnich o zatrudnieniu w przedziale 50-249 osób, stanowiących 42,5% próby, oraz 36 podmiotów dużych o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób, stanowiących 15,9% próby.

Według domeny działalności badana próba była reprezentowana przez przedsiębiorstwa produkcyjne (142 podmioty stanowiące 62,8% próby) oraz produkcyjno-usługowe (84 podmioty stanowiące 32,2% próby). Działalność produkcyjną reprezentowały branże⁸: rolno-spożywcza, maszynowa, włókiennicza, odzieżowa, pozyskiwania i przerobu drewna oraz produkcji mebli. W ramach drugiego obszaru, którego główną domeną było świadczenie usług produkcyjnych, wskazywano na takie usługi, jak: wytwarzanie części i elementów oraz wiele innych, typu: projektowanie, montaż, kompletacja, malowanie, rozbiórki, rozkroju, obróbki, toczenia, frezowania, a także usługi transportu, składowania i magazynowania oraz utrzymania ruchu, serwis i naprawy itp.

Prowadzone badania miały charakter wieloaspektowy i dotyczyły szeroko rozumianych problemów budowy, utrzymania i rozwoju relacji kooperacyjnych. Jednym z celów realizowanych analiz była ocena efektywności związków kooperacyjnych przez pryzmat wzajemnych zachowań, postępowań i reakcji. Założono bowiem, że elementy te kształtują jakość, trwałość i poziom kooperacji. Oceny tej dokonano przez pryzmat kilkunastu zmiennych, w ramach których przedsiębiorstwa opiniowały poszczególne czynniki w pięciostopniowej skali Likerta, zawierającej się w przedziale od 1 do 5. Przyjęto, że 1 stanowi bardzo niską ocenę danego obszaru, 2 – niską, 3 – umiarkowaną, 4 – dużą, a 5 – bardzo dużą. Przyjęta skala pozwoliła ustalić siłę i kierunek wpływu każdej zmiennej po obliczeniu średniej arytmetycznej i wyznaczeniu tzw. współczynnika istotności *N*. Prowadząc badania, uznano, że o poziomie i jakości współpracy decydują między innymi takie czynniki, jak: poziom zaufania do partnera, zaangażowanie partnera w realizację celów przedsiębiorstwa, poziom komunikacji i wymiany informacji czy przestrzeganie przyjętych zobowiązań i procedur postępowania. Uzyskane rezultaty zaprezentowano w tabeli 2.

Analizując uzyskane wyniki, należy stwierdzić, że efektywność kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami z siedzibą na terytorium Polski jest oceniana bardzo słabo. Istotnym czynnikiem, który ogranicza rozwój powiązań kooperacyjnych, jest

⁸ W niniejszej pracy poprzez branże rozumie się grupę przedsiębiorstw reprezentującą pokrewną działalność.

wzajemne zaufanie. Wskazuje się, że jest to wynikiem niepewności otoczenia, braku bezpieczeństwa i pewności działania oraz asymetrycznego rozłożenia sił w układzie kooperujących przedsiębiorstw. Czynniki te najgorzej zostały oceniane przez przedsiębiorstwa małe (współczynnik istotności $N = 2,01$), charakteryzujące się niewielkim zatrudnieniem i niewielką skalą działalności, oraz przez przedsiębiorstwa średnie ($N = 2,1$). Również przedsiębiorstwa duże, o zróżnicowanej domenie działalności, nisko oceniają zaufanie do kontrahentów, określając współczynnik istotności na poziomie 2,49. Współczynnik ten przybiera również niską wartość w przypadku badania według domeny działalności. Przedsiębiorstwa produkcyjne oceniły go na poziomie 2,2, a produkcyjno-usługowe na poziomie 2,08.

Znikome zaufanie między kooperującymi przedsiębiorstwami jest wynikiem braku uczciwości i etyczności postępowania. Czynniki te najgorzej zostały oceniane przez przedsiębiorstwa małe ($N = 2,15$), które w procesie kooperacji charakteryzują się najczęściej niską bądź żadną pozycją konkurencyjną, co oznacza, że muszą akceptować wszystkie wymagania i żądania kontrahentów oraz podejmować często kosztowne i długotrwałe procesy dostosowawcze do wymogów dominujących kooperantów. Znacznie wyżej, bo na poziomie umiarkowanym, uczciwość i etyczność oceniana jest przez duże przedsiębiorstwa ($N = 3,08$), które ze względu na dominujący charakter i dużą siłę przetargową mogą kontrolować zachowanie uczestników kooperującej sieci.

Bardzo nisko oceniano również zmienną związaną ze wspólnym ustalaniem celów i priorytetów działań. Zagadnienie to ma stosunkowo skomplikowany charakter, zależy bowiem od pozycji i siły danego podmiotu w układzie. Przedsiębiorstwa duże ($N = 1,91$) nie są zainteresowane wspólnym określaniem zadań, lecz jedynie wykonaniem przez kontrahentów zleconych prac. Przedsiębiorstwa średnie ($N = 2,01$) i małe ($N = 2,17$) muszą te zadania wykonać, ponieważ próby dyskusji i re-negocjacji kontraktu mogą przyczynić się do rozpadu więzi. Współczynnik istotności zmiennej dotyczącej wspólnego ustalania celów i priorytetów działania również nisko jest oceniany zarówno przez przedsiębiorstwa produkcyjne ($N = 2,07$), jak i produkcyjno-usługowe ($N = 2,11$).

Nieco wyżej (jednak poniżej oceny umiarkowanej) respondenci oceniają zaangażowanie partnera w realizację własnych celów. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie to wynika przede wszystkim z dbałości o własne interesy, których realizacja jest uwarunkowana prawidłowym wykonaniem celów pośrednich, realizowanych przez kooperantów czynnych. Tak więc pomoc i dbałość o kondycję i konkurencyjność partnera wynika z konformistycznego podejścia do wykonania swoich priorytetów.

Zmienna ta najwyższą ocenę otrzymała od przedsiębiorstw małych i dużych, które nadały jej wartość 2,88, a następnie średnie, dla których istotność kształtowała się na poziomie nieco niższym ($N = 2,65$). Analizując wyniki badań według domeny działalności, można wskazać, że współczynnik istotności dla przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych jest nieco wyższy ($N = 2,97$) niż dla przedsiębiorstw *stricte* produkcyjnych ($N = 2,75$).

Tabela 2. Ocena efektywności kooperacji

Zmienna decydująca o ocenie kooperanta	Kryterium wielkości przedsiębiorstwa									Kryterium domeny działalności					
	małe przedsiębiorstwa			średnie przedsiębiorstwa			duże przedsiębiorstwa			przedsiębiorstwa produkcyjne			przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne		
	% W	ZC	OS	% W	ZC	OS	% W	ZC	OS	% W	ZC	OS	% W	ZC	OS
Zaufanie do kontrahenta	91,49	2,01	0,98	93,75	2,10	0,92	97,22	2,49	0,79	93,66	2,20	1,00	93,94	2,08	0,95
Uczciwość i etyczność postępowania partnera	91,49	2,15	0,95	95,83	2,53	1,05	100,00	3,08	0,93	95,77	2,63	1,07	93,94	2,26	0,96
Wspólne ustalanie celów i priorytetów działań	92,55	2,17	1,37	92,71	2,01	1,29	91,67	1,91	1,10	92,96	2,07	1,26	92,42	2,11	1,46
Zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa przez partnera	95,74	2,88	1,44	92,71	2,65	1,31	91,67	2,88	1,29	92,96	2,75	1,34	96,97	2,97	1,41
Poziom komunikacji i wymiany informacji	92,55	3,11	1,29	91,67	3,10	1,17	97,22	2,83	1,20	91,55	2,95	1,19	96,97	3,34	1,26
Wspólne rozwiązywanie problemów	93,62	2,77	1,22	89,58	2,79	1,33	100,00	3,00	1,07	92,25	2,85	1,19	95,45	2,89	1,38
Wykorzystywanie dominującej pozycji w relacji przez partnera	93,62	2,86	1,15	89,58	2,74	1,09	97,22	2,94	1,11	92,25	2,95	1,05	93,94	2,61	1,19
Przestrzeganie przyjętych norm i procedur postępowania	96,81	3,54	1,17	94,79	3,55	1,07	97,22	3,34	1,08	95,07	3,50	1,11	96,97	3,64	1,09
Koordynacja i synchronizacja wzajemnych działań	93,62	2,64	1,28	89,58	2,52	1,22	94,44	2,65	1,20	92,96	2,61	1,20	92,42	2,64	1,30
Przestrzeganie warunków finansowanych	92,55	2,61	1,24	92,71	2,55	1,21	94,44	2,56	1,02	92,96	2,59	1,17	93,94	2,55	1,26
Perspektywy rozwoju kooperacji	93,62	2,65	1,39	90,63	2,67	1,30	86,11	3,19	1,28	91,55	2,87	1,35	92,42	2,67	1,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Współcześnie zasadniczym elementem decydującym o poziomie i jakości kooperacji jest respektowanie wszelkiego rodzaju ustaleń, norm i procedur. W prowadzonych badaniach zmienna ta została podzielona na dwa obszary: pierwszy dotyczący ogólnych uwarunkowań współpracy i drugi skupiający się wyłącznie na warunkach finansowych. Biorąc pod uwagę pierwszy czynnik: przestrzeganie przyjętych norm i procedur postępowania, należy wskazać, że jest on najwyżej oceniany wśród wszystkich prezentowanych zmiennych, zarówno według kryterium wielkości przedsiębiorstw (odpowiednio małe przedsiębiorstwa $N = 3,54$, średnie $N = 3,55$ i duże $N = 3,34$), jak i jego domeny działalności (produkcyjne $N = 3,5$ i produkcyjno-usługowe $N = 3,64$). Na uwagę zasługuje fakt, że nie wszystkie badane podmioty prowadzą sformalizowaną współpracę, której podstawą jest pisemna umowa. Wiele przedsiębiorstw kooperuje w sposób nieformalny, a kwestie warunków współpracy mają charakter dorozumiany. Mimo tego rodzaju porozumień większość respondentów stara się wypełnić przyjęte zobowiązanie i uznaje, że kontrahenci również starają się przestrzegać przyjętych zobowiązań.

Zupełnie inaczej wygląda kwestia dotycząca przestrzegania warunków finansowych, czyli terminowego regulowania zobowiązań wobec swoich partnerów. Wszystkie badane podmioty oceniają tę zmienną poniżej poziomu umiarkowanego. Oznacza to, że czynnik ten ma istotne znaczenie w kształtowaniu relacji kooperacyjnych i wpływa znacząco na inne zmienne, w tym zaufanie, uczciwość czy perspektywy rozwoju współpracy. Należy podkreślić, że problem regulowania zobowiązań wobec partnerów należy do istotnych barier rozwoju przedsięwzięć kooperacyjnych i wykazuje tendencję wzrostową. W badanej próbie warunek ten był oceniany prawie na jednakowym poziomie przez wszystkie przedsiębiorstwa zarówno według kryterium wielkości (małe $N = 2,61$, średnie $N = 2,55$, duże $N = 2,56$), jak i domeny działalności (produkcyjne $N = 2,59$ i produkcyjno-usługowe $N = 2,55$).

Ostatnia prezentowana zmienna, dotycząca perspektyw rozwoju kooperacji, również nie napawa optymizmem, oceniana jest bowiem przez przedsiębiorstwa małe ($N = 2,65$) i średnie ($N = 2,67$) poniżej poziomu umiarkowanego. Dużo lepsze perspektywy rozwoju kooperacji widzą przedsiębiorstwa duże, które nadały badanej zmiennej istotność na poziomie 3,19. Wynik ten potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia dotyczące kształtowania i budowy relacji przez największych aktorów rynku. To oni wyznaczają standardy współpracy, ustalają procedury postępowania i decydują arbitralnie, który podmiot zostanie kooperantem, a który będzie w procesie doboru wykluczony.

6. Zakończenie

Badając uwarunkowania i relacje kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami, należy stwierdzić, że szczególnie istotne są te działania, które nie wynikają z nacisków i presji partnera, lecz są efektem własnych przemyśleń, doświadczeń i zachowań. Pozwalają wchodzić na wyższe poziomy współpracy, które przynoszą pozytywny

skutek wszystkim uczestnikom przedsięwzięcia kooperacyjnego. Niestety, badania wskazują, że poziom i zakres kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami z siedzibą w Polsce nie należą do najlepszych. Przedsiębiorstwa podejmują znikomą liczbę działań, których celem byłoby podniesienie jakości współpracy. Wskazuje się, że niski poziom kooperacji przyczynia się do rozwoju prostych transakcji o charakterze czystym, powtarzalnym i antagonistycznym. Brakuje natomiast przedsięwzięć partnerskich czy współpracy opartej na aliansie strategicznym. Oceniając jakość i poziom współpracy, należy wskazać, że do podstawowych przyczyn ograniczających rozwój należy niskie zaufanie, brak zaangażowania, asymetryczne rozłożenie sił, wykorzystywanie dominującej pozycji, nieprzestrzeganie warunków współpracy, zwłaszcza w zakresie terminowej regulacji zobowiązań finansowych, czy brak koordynacji i synchronizacji współpracy. Istotnym czynnikiem hamującym rozwój kooperacji są również podejmowane działania antagonistyczne i oportunistyczne, u podstaw których leży dążenie do realizacji własnych zadań, często sprzecznych z celami partnera. Przedsiębiorstwa prowadzą indywidualną, a nie wspólną politykę kooperacyjną, która w pierwszej kolejności zaspokaja potrzeby jej kreatora, a nie bliskich kooperantów. Analizując wyniki badań dotyczących oceny efektywności kooperacji, należy podkreślić, że potrzebne są zintensyfikowane działania ze strony otoczenia instytucjonalnego, które uświadomiłyby potencjalnym przedsiębiorcom znaczenie i wpływ współpracy na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw.

Literatura

- Alderson W., *Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irvin, Inc., Homewood (Ill) 1965.
- Anderson J., Hakansson H., Johanson J., *Dyadic business relationship within a business network context*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, no. 4.
- Anderson J., Narus J.A., *A model of distributor firm and manufacture firm working partnerships*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, no. 1.
- Combs J.G., Ketchen D.J., *Explaining interorganizational cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*, "Strategic Management Journal" 1999, vol. 20, no. 9.
- Coughlin T., *Competition and cooperation in marketing channel choice, theory and application*, "Marketing Science" 1985, vol. 4, no. 2.
- Das T., Teng B.S., *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 3.
- Deepen J.M., Goldsby T.J., Knemeyer A.M., Wallenburg S.M., *Beyond expectation: An examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, "Journal of Business Logistics" 2008, vol. 29, no. 2.
- Duarte M., Davies G., *Trust as mediator of channel power*, "Journal of Marketing Channels" 2004, vol. 11, no. 2/3.
- Dyer J.H., *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction cost and maximize transaction value*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, iss. 7.

- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4.
- Gardner J.T., Cooper M.C., Noordewier T., *Understanding shipper – carrier and shipper – warehouse relationships: Partnerships revisited*, "Journal of Business Logistics" 1994, vol. 15, no. 2.
- Gattorna J.L., *Channels of distributions conceptualizations*, "European Journal of Marketing" 1978, vol. 12, no. 7.
- Geyskens I., Steenkamp J.B.E.M., Kumar N., *Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis*, "International Journal of Research in Marketing" 1998, vol. 15.
- Hammervoll T., *Channel cooperation: A reflective scale*, "The International Journal of Logistics Management" 2009, vol. 20, no. 3.
- Hillebrand B., Biemans D., *The relationship between internal and external cooperation: Literature review and proposition*, "Journal of Business Research" 2003, vol. 56, iss. 9.
- Huxman C., *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publication, London 1996.
- Janasz W. (red.), *Podstawy ekonomiki przemysłu*, PWN, Warszawa 1997.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Kalvani M.U., Narayandas N., *Long-term manufacture – supplier relationships; Do they pay off for supplier firms?*, "Journal of Marketing" 1995, vol. 59, iss. 1.
- Keser C., van Winden F., *Conditional cooperation and voluntary contributions to public goods*, "Scandinavian Journal of Economics" 2000, vol. 102, no. 1.
- Kogut B., Singh H., *The effect of national culture on the choice of entry model*, "Journal of International Business Studies" 1988, vol. 19, no. 3.
- Larson P.D., *Buyer – supplier co-operation, product quality, and total cost*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 1994, vol. 24, no. 6.
- Larson P.D., Kulchitsky J.D., *Logistic improvement programs: The dynamic between people and performance*, "International Journal of Physical Distribution & Logistic Management" 1999, vol. 29, no. 2.
- Larson P.D., Poist R.F., Halldórsson Á., *Perspectives on logistics vs. SCM: A survey of SCM professional*, "Journal of Business Logistics" 2007, vol. 28, no. 1.
- Metcalfe L.E., Frear C.R., Krishnan R., *Buyer – seller relationships: an application of the IMP interaction model*, "European Journal of Marketing" 1992, vol. 26, no. 2.
- Metcalfe L.E., Frear C.R., Krishnan R., *The influence of leadership styles on co-operation in channels of distribution*, "International Journal of Physical and Distribution & Logistic Management" 1996, vol. 26, no. 6.
- Metha R., Larsen T., Rosenbloom B., *The influence of leadership styles on co-operation In channels of distribution*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 1996, vol. 26, no. 6.
- Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment – Trust theory of relationship marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, no. 3.
- Park S.H., Russo M., *When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint ventures failure*, "Management Science" 1996, vol. 42, no. 6.
- Podobiński A. (red.), *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004,.
- Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, t. 1, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995.
- Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wydawnictwo Kurpisz, t. 17, Poznań 1998.
- Sosnowska A., *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa 1987.

- Stank T.P., Crum M., Arango M., *Benefits of interfirm coordination in food industry supply chain*, "Journal of Business Logistics" 1999, vol. 20, no. 2.
- Stank T.P., Keller S.B., Daugherty P.J., *Supply chain collaboration and logistical service performance*, "Journal of Business Logistics" 2001, vol. 22, no. 1.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJAm, Warszawa 2001.
- Sullivan B.A., Snyder M., Sullivan L., *Cooperation. The Political Psychology of Effective Human Interaction*, Blackwell Publishing, Malden 2008, USA.
- Wiertz C., de Ruyter K., Keen C., Streukens S., *Cooperating for service excellence in multichannel service system: An empirical assessment*, "Journal of Business Research" 2004, vol. 57, no. 4.

EVALUATION AND MEASUREMENT OF INTERORGANIZATIONAL COOPERATION RELATION

Summary: Nowadays, cooperation between companies becomes the crucial part of the enterprise strategy. Cooperation connections enable to spread the geographical participation, limit the costs, reduce risk, gain new abilities etc. It should be stressed that the realization of new tasks and the creation of competitive domination position depend on the level and quality of cooperation connections. Most organizations tend to realize their own interest even devoting the partner. The attempt of observation and description of indexes, estimating and evaluating the level, range and scope of cooperation, is the significant problem of the considered aspects. The paper presents the evaluation of the subject and the measurements of the cooperation.

Keywords: cooperation undertaking measurement of cooperation, benefits and costs of cooperation.